



Consejo Económico y Social

Distr. general
2 de abril de 2014
Español
Original: inglés

Adopción de medidas

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Período de sesiones anual de 2014

3 a 6 de junio de 2014

Tema 7 del programa provisional*

Informe anual sobre la función de evaluación y las principales evaluaciones

Resumen

El presente informe anual ha sido elaborado de conformidad con la política de evaluación revisada del UNICEF ([E/ICEF/2013/14](#)) y las decisiones pertinentes de la Junta Ejecutiva. El informe proporciona información sobre los avances de la evaluación en el mundo y la situación actual de la función de evaluación en el UNICEF, haciendo hincapié en las actividades de evaluación a nivel regional.

En la sección IX figura un proyecto de decisión.

* [E/ICEF/2014/5](#).



I. Introducción

1. “Los resultados de las Naciones Unidas – ¿Los estamos alcanzando? ¿Cómo lo sabemos?” Este era el título de una reunión de alto nivel organizada por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) en Nueva York en abril de 2013. En la apertura de la reunión, el Secretario General de la Organización, Ban Ki-moon, confirmaba que la rendición de cuentas y los resultados eran su “prioridad principal” para las Naciones Unidas. Añadió que todo buen administrador debía hacer el esfuerzo de mirar hacia el futuro y hacia el pasado y determinar los efectos, deseados y no deseados, de nuestro trabajo.¹

2. La evaluación puede desempeñar un papel fundamental en la medición y validación de los resultados y en el análisis del desempeño en cuanto a pertinencia, eficiencia y eficacia. Su objetivo es promover el aprendizaje institucional, la rendición de cuentas y la transparencia, así como proporcionar datos fiables que respalden el proceso de adopción de decisiones y las actividades de promoción. En el UNICEF, la evaluación tiene por objeto propiciar un desempeño y unos resultados institucionales más sólidos, que permitan introducir mejoras reales en las vidas de los niños en todo el mundo.

3. La propia evaluación debe gestionarse de manera eficiente y eficaz y, para lograrlo, la función de evaluación debe estar debidamente constituida y contar con recursos y apoyo suficientes. En el presente informe, se ofrece una sinopsis general de la situación de esta función en el UNICEF en 2013. En primer lugar, se contempla el compromiso del UNICEF con las actividades de evaluación tanto dentro del sistema de las Naciones Unidas como en un ámbito más amplio y, posteriormente, se examinan el desempeño, los resultados y la base de recursos de la función de evaluación en el UNICEF. A continuación se presenta información sobre los diversos aspectos de la organización y las actividades de la función de evaluación, en particular a nivel regional.

II. Gobernanza de la función de evaluación

4. En los últimos años, la Junta Ejecutiva del UNICEF ha prestado especial atención a la función de evaluación de la organización, reafirmando su papel central. En su decisión 2013/13, la Junta Ejecutiva aprobó la política de evaluación revisada del UNICEF (E/ICEF/2013/14) y destacó que la Oficina de Evaluación continuaría informando directamente a la Junta Ejecutiva a través de su informe anual sobre la función de evaluación. La política de evaluación revisada responde a las solicitudes de la Junta Ejecutiva de definir con mayor claridad las responsabilidades asociadas a esta función, entre las que cabe señalar la dotación de recursos humanos y financieros a esta y el uso de los resultados de la evaluación en todos los niveles de la organización. La política también responde a los deseos de la Junta Ejecutiva en cuanto a la coherencia de las actividades de evaluación dentro del sistema de las Naciones Unidas, así como en relación con el apoyo prestado a los sistemas de evaluación nacionales y a la utilización de estos.

¹ Statement by United Nations Secretary-General Ban Ki-moon at the Evaluation Week 2013 meeting organized by UNEG (vídeo).

5. En 2013, se presentaron a la Junta Ejecutiva los informes de evaluación sobre la labor del UNICEF en los ámbitos del desarrollo del niño en la primera infancia, la preparación para la vida y el enfoque para la programación basado en los derechos humanos. También se examinó un informe de síntesis sobre las evaluaciones de la acción humanitaria del UNICEF. Asimismo, se presentaron las respuestas de la administración a cada una de las evaluaciones. Además, se examinó el Plan Evaluaciones Temáticas Mundiales para 2014-2017 en una reunión oficiosa de los miembros de la Junta Ejecutiva celebrada en el mes de diciembre.

6. El Comité de Evaluación interno del UNICEF se reunió en febrero para examinar las consultas sobre las revisiones de la política de evaluación y en septiembre para analizar las propuestas sobre las evaluaciones temáticas mundiales para el período 2014-2017.

7. La independencia funcional de la Oficina de Evaluación es reconocida y respetada por la administración y el personal de la Oficina no se ha visto sometido a presiones ni a restricciones inadecuadas en el desempeño de sus responsabilidades.

III. Coherencia de las evaluaciones en todo el sistema de las Naciones Unidas

Revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas: la función de evaluación

8. La resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre la revisión cuatrienal amplia de la política se refiere en varias ocasiones a la evaluación.² La resolución hace hincapié en la importancia de esta función y en la utilización de los datos que genera. Asimismo, solicita que los planes de evaluación estén en consonancia con los nuevos planes estratégicos institucionales de los fondos y programas y que se fortalezca la capacidad de evaluación de las entidades de las Naciones Unidas y de los sistemas de evaluación nacionales. Además, subraya la necesidad de adoptar medidas eficaces para promover una evaluación independiente en todo el sistema.

9. El UNICEF ha reconocido la importancia de responder a estas observaciones. La aplicación de la política de evaluación revisada reforzará aún más el sistema de evaluación del UNICEF y contribuirá a respaldar el desarrollo de la capacidad nacional en este ámbito. El UNICEF ha armonizado el Plan Evaluaciones Temáticas Mundiales para 2014-2017³ con su Plan Estratégico para 2014-2017.

10. El UNICEF también proporcionó asesoramiento técnico sobre las evaluaciones independientes en todo el sistema. Se ha aprobado la “Política para la evaluación independiente de las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en todo el sistema” (2013) y está en marcha la preparación de dos evaluaciones experimentales en todo el sistema. Aunque queda mucho por hacer, esta iniciativa constituye un avance significativo hacia una mayor cobertura de las evaluaciones independientes en el sistema de las Naciones Unidas.

² A/RES/67/226.

³ E/ICEF/2014/3.

El Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas

11. Una evaluación externa del UNEG, llevada a cabo en 2012, concluyó que dicho Grupo había realizado una labor positiva en la definición de las normas de evaluación y el establecimiento de criterios, así como al facilitar documentación técnica orientativa, y que ahora tenía la oportunidad de mejorar su pertinencia dirigiéndose a un público más amplio, tanto dentro del sistema de las Naciones Unidas como fuera del mismo⁴. El UNICEF contribuyó a la formulación de la nueva Estrategia del UNEG para 2014-2019, una propuesta más decidida en la que se establecen los cuatro objetivos estratégicos siguientes:

- a) Las funciones y los productos de la evaluación de las entidades de las Naciones Unidas cumplen las normas de evaluación del UNEG;
- b) Las entidades de las Naciones Unidas y sus entidades asociadas utilizan la evaluación para promover la rendición de cuentas y el aprendizaje de los programas;
- c) La evaluación sirve de base a las iniciativas y demandas emergentes en todo el sistema de las Naciones Unidas;
- d) El UNEG se beneficia de la profesión de evaluación a nivel mundial y contribuye a enriquecerla.

12. El UNICEF considera que la estrategia sitúa al UNEG en una buena posición para continuar ayudando a sus miembros y asociados a reforzar la independencia, la credibilidad y el uso de las evaluaciones, al tiempo que intenta desempeñar un papel institucional más sólido que le permita influir en los procesos de reforma de las Naciones Unidas y colaborar con la comunidad encargada de la evaluación a nivel mundial.

13. El UNEG ya se está consolidando en esta nueva función. En abril de 2013, la red organizó en Nueva York la Semana de la Evaluación, que incluyó la reunión de alto nivel mencionada en el párrafo 1. También ha contribuido a la iniciativa sobre la evaluación independiente en todo el sistema de las Naciones Unidas y ha colaborado con otras muchas organizaciones y entidades asociadas de la sociedad civil en la planificación de actividades dirigidas a elevar el perfil de la función de evaluación en todo el mundo para 2015, en el marco de una campaña denominada Año Internacional de la Evaluación.

14. Mientras tanto, a lo largo de 2013, el UNICEF siguió participando en varias actividades del UNEG dirigidas a promover la armonización de métodos y enfoques, en particular las siguientes:

- a) Intercambio de prácticas de evaluación entre los miembros del UNEG: en esta iniciativa, celebrada en la Casa del UNICEF en Nueva York en abril de 2013 en el marco de la Semana de la Evaluación, participaron más de 100 funcionarios de las Naciones Unidas especializados en evaluación, quienes compartieron su experiencia y sus conocimientos en un acto muy participativo e interactivo. El comité de organización estuvo copresidido por el UNICEF y la Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH).

⁴ Jups Kluyskens y Carrol Faubert, *Independent Assessment of the United Nations Evaluation Group (2004-2012)*, 2013.

b) Equipo de tareas del UNEG sobre la evaluación conjunta: copresidido por el UNICEF y la OCAH, el equipo de tareas ultimó un conjunto de recursos sobre la planificación y gestión de evaluaciones conjuntas.

c) Revisión por pares, a cargo del Comité de Asistencia para el Desarrollo y el UNEG⁵, de la función de evaluación del Programa Mundial de Alimentos: presidida por el Director de Evaluación del UNICEF, esta revisión por pares se inició en 2013 a petición del Programa Mundial de Alimentos y concluirá en 2014 con la presentación de un informe a la Junta Ejecutiva y a la administración para su consideración.

Evaluaciones conjuntas

15. Las evaluaciones interinstitucionales y otras evaluaciones conjuntas pueden resultar muy eficaces a la hora de extraer lecciones y formular recomendaciones basadas en la valoración de una gran variedad de experiencias de varias organizaciones, al tiempo que pueden atraer la atención de un público amplio y promover medidas concertadas sobre cuestiones clave. Estas evaluaciones constituyen un instrumento útil para la difusión del aprendizaje y la rendición de cuentas en los programas conjuntos. Si bien los costos pueden ser elevados, la financiación común reduce los gastos para cada organismo, lo que hace que el costo sea menor que aquel en el que incurrirían si cada uno de ellos realizara su propia evaluación del mismo programa o la misma actividad. Por tanto, a lo largo de 2013, la Oficina de Evaluación del UNICEF siguió participando en evaluaciones conjuntas, concretamente en las siguientes:

a) *Evaluación Conjunta de los Programas Conjuntos en Materia de Igualdad entre los Géneros en el Sistema de las Naciones Unidas*. Esta evaluación, que colma una laguna de datos sobre los programas conjuntos nacionales en materia de género, fue gestionada conjuntamente por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), el UNICEF, el Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y los Gobiernos de España y Noruega. En marzo de 2014, se ultimó una respuesta conjunta de las administraciones. La evaluación demostró el valor añadido que podían aportar los programas conjuntos en materia de género como modalidad de cooperación para el desarrollo en el sistema de las Naciones Unidas y, al mismo tiempo, concluyó que dichos programas no debían considerarse la primera medida a la hora de responder a las necesidades nacionales en materia de igualdad entre los géneros. La evaluación concluyó que la eficacia de dichos programas no había mejorado, debido principalmente a obstáculos de carácter sistémico, así como a la insuficiente claridad de los mecanismos de gestión y las deficiencias en los procesos de diseño. Se extrajeron valiosas lecciones con respecto al refuerzo del diseño y la ejecución de programas conjuntos en materia de género en el futuro.

⁵ Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).

b) Evaluación Conjunta del Programa Conjunto del UNFPA y el UNICEF sobre la Mutilación/Ablación Genital Femenina: Acelerar el Cambio. Esta evaluación tenía por objeto valorar en qué medida y en qué contextos el programa conjunto había logrado acelerar el abandono de la práctica de la mutilación/ablación genital femenina durante el período comprendido entre 2008 y 2012, y llegó a la conclusión de que el programa había realizado una contribución eficaz a nivel mundial, nacional y comunitario, aprovechando las sinergias generadas entre los distintos niveles para influir en el cambio colectivo. No obstante, determinó que los efectos del programa solo se podrían apreciar totalmente a largo plazo. Se ha formulado una respuesta conjunta de las administraciones y los resultados de la evaluación ya están sirviendo de base para preparar una segunda fase del programa conjunto. Los resultados de la evaluación se presentaron en una importante conferencia internacional celebrada en Roma en octubre de 2013 sobre las medidas necesarias para cumplir con los compromisos contemplados en la resolución 67/146 de la Asamblea General relativa a la intensificación de los esfuerzos mundiales para la eliminación de la mutilación genital femenina. Los miembros de las Juntas Ejecutivas del UNFPA y el UNICEF también examinaron los resultados de la evaluación en reuniones celebradas a principios de 2014.

IV. Coherencia de las evaluaciones y desarrollo de la capacidad a escala mundial

16. El UNICEF posee un largo historial de iniciativas orientadas a promover el desarrollo de la capacidad de evaluación a escala nacional que goza de gran reconocimiento y sigue ampliándose a día de hoy. A nivel mundial, la mejor manera de hacer frente a este desafío consiste en aunar los esfuerzos de los asociados para el desarrollo. El UNEG ha desempeñado un papel importante a través de su Equipo de Tareas sobre Desarrollo de Capacidades Nacionales, copresidido por el UNICEF, el cual, en 2013, difundió una publicación titulada *Consejos prácticos para fortalecer los Sistemas Nacionales de Evaluación*.

17. El UNICEF también reconoce la importancia de involucrar más directamente a los asociados nacionales. En 2012, colaboró con la Organización Internacional para la Cooperación en Materia de Evaluación⁶ con el fin establecer una gran alianza denominada EvalPartners, destinada a fortalecer la capacidad de evaluación de las organizaciones de la sociedad civil⁷. EvalPartners atrajo en poco tiempo a más de 50 asociados y un volumen significativo de fondos de varios donantes. Todas las asociaciones regionales de evaluación se han incorporado a EvalPartners, al igual que 34 asociaciones nacionales que trabajan en dicho ámbito y varios organismos de las Naciones Unidas, organismos bilaterales, fundaciones, instituciones académicas y organizaciones no gubernamentales. A finales de 2012, EvalPartners organizó un importante foro internacional sobre las capacidades de evaluación de la sociedad

⁶ Una alianza internacional de asociaciones de evaluación nacionales y regionales que desempeña en todo el mundo una función de liderazgo en este ámbito, alentando la demanda de evaluaciones y promoviendo el fortalecimiento de la capacidad organizativa de las asociaciones en materia de evaluación.

⁷ www.mymande.org/evalpartners.

civil, a fin de facilitar el intercambio de experiencias y buenas prácticas al respecto. El material generado ha sido publicado por el UNICEF en dos volúmenes⁸.

18. En 2013, EvalPartners respaldó una amplia gama de actividades, entre las que cabe señalar actividades de promoción, varias iniciativas innovadoras de desarrollo de la capacidad y fomento del aprendizaje y la capacitación. El impresionante y creciente alcance de esta alianza ha quedado patente gracias a un programa de aprendizaje electrónico sobre la evaluación del desarrollo. Lanzado por primera vez en inglés en 2012, el curso se ha mejorado y ahora se encuentra disponible en árabe, español y ruso. En 2013, el número total de participantes matriculados en el curso fue de 20.457, frente a los algo más de 9.000 registrados en 2012. También se han matriculado numerosos miembros del personal del UNICEF, si bien el público está constituido fundamentalmente por personal externo. Se puede encontrar más información en el sitio web MyM&E, otra exitosa iniciativa de EvalPartners que atraía a más de 457.000 visitantes de unos 180 países en 2013⁹.

19. EvalPartners ha crecido a una velocidad asombrosa. Ello responde claramente a la existencia de una gran demanda no satisfecha en todo el mundo de información, competencias y conocimientos sobre evaluación del desarrollo. Gracias a su enfoque centrado en la sociedad civil, sirve de complemento a otras iniciativas mundiales dirigidas a desarrollar la capacidad en este ámbito. A finales de 2013, el UNICEF seguía siendo miembro activo de EvalPartners, al tiempo que cedía el testigo como organismo líder a ONU-Mujeres. Mientras tanto, la Organización Internacional para la Cooperación en Materia de Evaluación está desempeñando un papel cada vez más importante en la gestión de la alianza.

20. El UNICEF también ha establecido alianzas orientadas a reforzar la evaluación en el ámbito de la acción humanitaria, especialmente a través del Sistema de Aprendizaje Activo para la Rendición de Cuentas y el Logro de Resultados en la Asistencia Humanitaria. El objetivo prioritario es mejorar la calidad de la base empírica que sustenta la asistencia humanitaria y la capacidad de evaluación dentro del sistema humanitario. Para lograrlo, el UNICEF prestó asistencia técnica en la elaboración de la *Guía de Evaluación de la Acción Humanitaria* (2013)¹⁰ de la red y está elaborando un curso de aprendizaje electrónico, conjuntamente con la red y EvalPartners, sobre la evaluación de la acción humanitaria.

V. La función de evaluación en el UNICEF: desempeño y resultados

Introducción y panorama general

21. La información que figura en la presente sección procede principalmente del Sistema Mundial de Supervisión de los Informes de Evaluación. Este sistema permite la valoración y calificación independientes de los informes de evaluaciones realizadas a nivel nacional, regional y mundial, así como la presentación de comentarios a las oficinas sobre su calidad y la recopilación de datos sobre el

⁸ http://mymande.org/evalpartners/selected_books.

⁹ www.mymande.org/evalpartners.

¹⁰ www.alnap.org/resource/8229.

desempeño en un panel de información de gestión. Las calificaciones de calidad del Sistema Mundial de Supervisión de los Informes de Evaluación se basan en evaluaciones pormenorizadas y sistemáticas realizadas por revisores externos de acuerdo con criterios conformes a las normas del UNEG.

22. Dicho sistema está funcionando bien a día de hoy y la Oficina de Evaluación continua actualizándolo y reforzándolo. En 2013, los archivos que figuraban en la base mundial de datos sobre evaluación y en el sistema de seguimiento de las respuestas de la administración fueron transferidos a una plataforma de software más flexible y fácil de utilizar. Ambas bases de datos se enlazaron entre sí para facilitar el acceso y mejorar la coherencia del sistema.

23. Se ha contemplado un grupo de seis indicadores clave del desempeño que ofrecen una visión general de las tendencias relativas a dicha actuación en 2013, complementados por la información de años anteriores. Se extrajeron cuatro conclusiones importantes:

a) El número de evaluaciones realizadas ha sido más alto y la cobertura temática muestra una tendencia cambiante hacia la contemplación de un mayor número de programas que abarcan varios sectores;

b) Se otorga una mayor prioridad a los resultados y efectos y a las evaluaciones acumulativas, tal como cabía desear. Ello puede deberse a la influencia de las estrategias de recopilación de datos de los Sistemas de Supervisión de Resultados para la Equidad (MoRES), que reducen la necesidad de realizar evaluaciones de productos y evaluaciones formativas;

c) La calidad de las evaluaciones experimentó una evolución muy positiva en 2013, con un aumento del número de evaluaciones calificadas como buenas o excelentes;

d) El UNICEF mantiene una cultura en la que las respuestas de la administración a las evaluaciones se proporcionan de manera automática.

Revisión externa

24. En un informe titulado “Review of UNICEF’s Development Effectiveness 2009-2011” sobre una evaluación externa realizada en 2013 se examinaba el sistema de medición de resultados del UNICEF. Dicho estudio se basó en el examen de 62 informes de evaluación de la organización, seleccionados de modo que los temas abarcados coincidieran en gran medida con la programación del UNICEF. La evaluación fue encomendada a consultores externos por el Departamento de Evaluación de Políticas y Operaciones del Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos, en nombre de la Red de Evaluación del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos¹¹. En el informe se presentaban conclusiones de gran alcance sobre la eficacia de la actuación del UNICEF en materia de desarrollo durante el período examinado y se analizaba la función de evaluación del UNICEF. El informe reflejaba las siguientes conclusiones:

¹¹ www.oecd.org/dac/evaluation/UNICEF%20DE%20Review%20Report%20final%20May%2015.pdf.

a) Las calificaciones del UNICEF sobre la calidad de las evaluaciones son fiables. En cuanto a la calidad global de los informes de evaluación, el informe coincidía con la calificación del UNICEF en un 94% de los informes revisados.

b) Las conclusiones con respecto al empleo de la evaluación eran, en cierta medida, positivas, dada la tendencia existente a la preparación de respuestas de la administración que incluyeran planes de acción. No obstante, la ausencia de unos marcos de resultados claros e indicadores adecuados y de información de referencia fueron factores que restaron valor a la utilización efectiva por parte del UNICEF de los sistemas de supervisión y evaluación. Cabe señalar que el Sistema de Supervisión de Resultados para la Equidad (MoRES) representa una iniciativa importante para hacer frente a este problema.

c) El UNICEF no contó con una cobertura adecuada de la evaluación de la programación en aquellos países que recibían el mayor volumen de financiación. Se observó una limitación evidente en la cobertura de la evaluación de la acción humanitaria del UNICEF¹².

d) Las cuestiones de género solo se abordaron adecuadamente en dos tercios de las evaluaciones incluidas en la muestra.

e) El informe concluía que la eficiencia no se incluía de manera sistemática en todas las evaluaciones, aunque la cobertura de la eficiencia en función de los costos era más sistemática. En casi el 50% de las evaluaciones no se determinaban los costos globales de los programas.

f) El UNICEF está realizando considerables esfuerzos para desarrollar sistemas de supervisión de los resultados y para utilizar los resultados de las evaluaciones mundiales en su planificación estratégica. Se espera que estas iniciativas refuercen la presentación de informes sobre resultados dependiendo del grado de satisfacción con el que la función de evaluación pueda incorporarse al sistema para verificar la contribución del UNICEF a los resultados en el ámbito del desarrollo y para someter a prueba la validez de las teorías del cambio.

25. La política de evaluación revisada responde a los problemas de cobertura mencionados en el informe. Deberá prestarse especial atención a estos problemas en la aplicación de la política. En 2016, la Oficina de Evaluación realizará un examen similar de la eficacia de la actuación del UNICEF en materia de desarrollo.

El desempeño en relación con los indicadores claves en este ámbito

Indicador 1: Número de evaluaciones realizadas y remitidas a la base mundial de datos sobre evaluación

26. En 2013, las oficinas del UNICEF realizaron y remitieron 122 evaluaciones, frente a las 99 de 2012, una cifra que apunta al extremo superior del intervalo registrado en los últimos años, durante los cuales se presentaron anualmente entre 90 y 140 evaluaciones. Se espera que esta cifra se incremente a medida que los nuevos requisitos relativos a la cobertura en la política de evaluación revisada se incorporen a la planificación de las evaluaciones.

¹² Esta conclusión fue confirmada por el informe de síntesis sobre las evaluaciones preparado por la Oficina de Evaluación ([E/ICEF/2013/15](#)).

27. Según los datos disponibles, la tasa anual de remisión de informes de evaluación a la base mundial de datos sobre evaluación aumentó de un porcentaje inferior al 30% en 2009 a un 71% en 2010 y al 100% en 2013. Actualmente, los administradores pueden consultar en un panel de evaluación incorporado al Sistema Virtual Integrado de Información (VISION) la tasa de remisión y otros indicadores clave de desempeño.

Indicador 2: Distribución por temas

28. Los datos desglosados sobre la distribución por temas en 2013 indican que, a lo largo de tres años, el porcentaje de evaluaciones sectoriales se ha venido reduciendo de forma constante y se ha incrementado el porcentaje de evaluaciones multisectoriales (cuadro 1), lo cual puede deberse a un mayor uso de enfoques integrados y a una utilización más generalizada de la programación previa.

Cuadro 1

Distribución por temas de los informes de evaluación, 2010-2013

<i>Tema</i>	<i>Porcentaje de referencia correspondiente a 2010</i>	<i>Porcentaje correspondiente a 2011</i>	<i>Porcentaje correspondiente a 2013</i>
Informes sectoriales (por ámbito de resultados clave del plan estratégico de mediano plazo)	66	55	41
<i>Supervivencia y desarrollo del niño</i>	25	13	14
<i>Educación y cuestiones de género</i>	15	25	13
<i>Protección del niño</i>	15	10	8
<i>VIH/SIDA</i>	10	4	5
<i>Promoción de políticas y alianzas</i>	1	4	1
Programas que abarcan varios sectores	34	25	43
Temas intersectoriales	–	20	10
Desempeño institucional	–	–	6

Fuente: Informes del Sistema Mundial de Supervisión de los Informes de Evaluación correspondientes al período 2011-2013.

Indicador 3: Tipos de evaluaciones realizadas

29. El porcentaje de evaluaciones centradas fundamentalmente en los productos sigue descendiendo, como era deseable. Las evaluaciones deberían centrarse en resultados más complejos y de mayor nivel. Las preocupaciones relativas a los productos deberían abordarse en los procesos de supervisión y examen.

30. En 2013, el porcentaje de evaluaciones formativas, es decir las realizadas en fases iniciales del ciclo de programas para valorar si la ejecución se está desarrollando de manera satisfactoria, registró un descenso acusado con respecto al porcentaje de 2012 (cuadro 2). Es posible que la aplicación en materia de supervisión de los programas del enfoque multidimensional basado en los Sistemas de Supervisión de Resultados para la Equidad (MoRES) esté empezando a facilitar a

los administradores datos mucho más abundantes que los que proporcionan los sistemas convencionales de supervisión de los programas, lo que reduce la demanda de evaluaciones formativas y de productos.

Cuadro 2

Tipos de evaluaciones realizadas: 2009-2012

	2009	2011	2012
<i>Por nivel de resultados de los programas examinados*</i>			
Evaluaciones de productos	33	27	18
Evaluaciones de resultados	24	46	30
Evaluaciones de efectos	43	27	52
<i>Por intención de la administración*</i>			
Evaluaciones formativas	45	59	24
Evaluaciones acumulativas	55	41	76

* Las evaluaciones acumulativas suelen tener asimismo algunos elementos formativos, y las evaluaciones de efectos también pueden examinar cuestiones relativas a los productos. En el presente cuadro se indica la finalidad principal de estas evaluaciones.

Indicador 4: Calidad de las evaluaciones del UNICEF

31. De todos los indicadores clave del desempeño, las calificaciones de calidad han sido las que han registrado más variaciones de un año a otro (cuadro 3). Los datos de 2013 muestran dos evoluciones satisfactorias: una hacia el nivel más alto nunca antes obtenido de calificaciones satisfactorias y/o excelentes y otra hacia el nivel más bajo obtenido de calificaciones poco satisfactorias. De persistir estos niveles 1 o 2 años más, el UNICEF podrá confiar en la sostenibilidad de esta mejora. Estos progresos pueden atribuirse a la asimilación gradual del asesoramiento proporcionado al personal y a la mayor atención que los administradores han prestado a la evaluación. No obstante, también cabe señalar que pueden esperarse algunas variaciones de un año a otro, dado que el número de evaluaciones incluidas en cada uno de los lotes anuales es reducido desde el punto de vista estadístico.

Cuadro 3

Calidad de las evaluaciones realizadas: 2009-2013

	2009	2012	2013
<i>Calificación de calidad</i>			
Confiable para proceder (<i>buena o excelente</i>)	36	42	62
Casi confiable para proceder (<i>casi satisfactoria</i>)	34	35	30
Poco satisfactoria	30	23	8

32. La calificación global de la calidad es una síntesis de numerosas calificaciones específicas, de las cuales dos se supervisan como indicadores importantes de la incorporación de los compromisos institucionales (cuadro 4). Con respecto a una norma ambiciosa, la incorporación adecuada de los derechos humanos, las

cuestiones de género y la equidad en las evaluaciones ha aumentado. Aunque la tendencia es positiva, no llega al nivel deseable, tal como se indica en el informe del Comité de Asistencia para el Desarrollo. Además, ha aumentado poco la participación de todos los interesados con arreglo a sus capacidades e intereses: tomando como referencia el 40% de 2010, el porcentaje apenas ha cambiado.

Cuadro 4

Incorporación en las evaluaciones realizadas de énfasis institucional sobre determinados temas: 2010-2012

<i>Énfasis institucional*</i>	<i>Porcentaje de informes que obtienen una calificación de "bueno" o "excelente"</i>		
	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>
Incorporación adecuada de las cuestiones relativas a los derechos humanos, el género y la equidad	18	33	44
Participación de todos los interesados con arreglo a sus capacidades e intereses	40	52	48

* Extraído de algunos de los elementos analizados en cada uno de los informes, en función de las normas de calidad del UNEG aplicables a las evaluaciones.

Indicador 5: Empleo de la evaluación, incluidas las respuestas de la administración

33. La política de evaluación del UNICEF establece la obligación de presentar una respuesta de la administración a cada evaluación. El porcentaje de respuestas de la administración presentadas fue del 90% en 2013, frente al dato de referencia del 10% correspondiente a 2009. La promoción, capacitación y supervisión han registrado en conjunto mejoras rápidas.

34. La utilización no solo depende de la preparación de la respuesta; la aplicación es clave a este respecto. La adopción de medidas concertadas (tanto las ejecutadas como aquellas en curso) ha aumentado del 57% en 2010 (el primer año de funcionamiento del sistema de seguimiento de las respuestas de la administración) al 82% en 2011 y al 79% en 2012. Se redoblarán los esfuerzos para garantizar el cumplimiento inmediato cuando las acciones experimenten retrasos.

Indicador 6: Evaluaciones a nivel institucional

35. En el Marco Integrado de Supervisión y Evaluación para el período 2012-2013 aprobado por la Junta Directiva, se enumeran las evaluaciones a nivel institucional gestionadas por la Oficina de Evaluación en 2013. En el anexo figura más información sobre su aplicación y en las páginas web del sitio web del UNICEF sobre este tema se puede consultar un resumen de los resultados, además de las evaluaciones realizadas¹³.

36. En el cuadro 5 se muestra la aplicación de las evaluaciones institucionales a lo largo de dos bienios. De las 15 evaluaciones institucionales enumeradas en el Marco Integrado de Supervisión y Evaluación para el periodo 2010-2011, se realizaron 13

¹³ www.unicef.org/evaluation.

y se cancelaron 2 debido a la insuficiencia de datos y financiación¹⁴. La conclusión de varias evaluaciones se demoró, lo que, sumado a los retrasos en la asignación de fondos, provocó una demora en la aplicación del Marco Integrado de Supervisión y Evaluación para el período 2012-2013. La falta de personal tras la salida de dos funcionarios de categoría superior en 2013 también demoró la aplicación. Ello repercutió negativamente en la calidad del desempeño con respecto a los objetivos establecidos en el Marco Integrado de Supervisión y Evaluación para el período 2012-2013, dado que solo la mitad de las evaluaciones concluyeron según lo previsto.

Cuadro 5
Aplicación de las evaluaciones institucionales

<i>Situación con respecto al plan</i>	<i>2010-2011</i>		<i>2012-2013</i>	
	<i>Número</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Número</i>	<i>Porcentaje</i>
Programadas	15	–	14	–
Concluidas*	10	67	7	50
En proceso de aplicación	3	20	1	7
Reprogramadas	0	–	6	43
Canceladas	2	13	0	–

* Concluidas antes del 31 de marzo del año siguiente al bienio.

37. Ya se han adoptado una serie de medidas para mejorar el desempeño. En primer lugar, se ha duplicado efectivamente la financiación básica para las evaluaciones temáticas mundiales, lo que ha proporcionado una base sólida y predecible para la planificación y aplicación de las evaluaciones¹⁵. En segundo lugar, todas las evaluaciones iniciadas en virtud del Marco Integrado de Supervisión y Evaluación para el período 2012-2013 concluirán durante el primer trimestre de 2014, mientras que otros temas se han incorporado al nuevo plan de evaluación para el período 2014-2017, lo que permite abordar el nuevo programa de trabajo con un enfoque claro. En tercer lugar, para subsanar la falta de personal se ha lanzado una campaña de contratación respaldada por el establecimiento de un grupo de expertos para cubrir futuras necesidades¹⁶. En cuarto lugar, se intentará que el plan para el período 2014-2017 sea un plan móvil y flexible, que permita sustituciones anuales en caso de necesidad.

38. La necesidad de flexibilidad se hizo evidente en 2013, cuando se registró una considerable actividad en torno a una amplia gama de evaluaciones no incluidas en el Marco Integrado de Supervisión y Evaluación, tal como se enumera a continuación:

¹⁴ Véase E/ICEF/2012/13.

¹⁵ Véase la sección VI, párr. 56.

¹⁶ Véase la sección VI, párr. 47.

a) Un documento de síntesis sobre la evaluación de la acción humanitaria del UNICEF,¹⁷ elaborado por la Oficina de Evaluación a petición de la Junta Ejecutiva¹⁸;

b) Preparativos para la elaboración de un documento de síntesis sobre la evaluación de la labor del UNICEF en el ámbito de la nutrición, para su presentación a la Junta Ejecutiva en 2014;

c) Las dos evaluaciones conjuntas descritas en la sección III;

d) Un informe temático mundial de síntesis sobre el enfoque aplicado por el UNICEF a la gestión comunitaria de la malnutrición aguda, basado en cinco estudios nacionales detallados de casos, en el que se examina la eficacia, la calidad del servicio y la equidad en la distribución de alimentos terapéuticos;

e) Una valoración de la evaluabilidad del programa sobre la consolidación de la paz, la educación y la promoción en lugares afectados por conflictos, en el que se formularon recomendaciones puntuales a nivel mundial y nacional y que sirvió de base para la elaboración de una estrategia de evaluación aplicable a todos los programas para los años posteriores;

f) Apoyo a la realización de varias evaluaciones de la acción humanitaria, como la revisión de la política de contratación acelerada, la evaluación en tiempo real de la respuesta del UNICEF a la crisis de Malí, dirigida por la Oficina Regional de África Occidental y Central, y la evaluación, dirigida por la OCAH, del fondo para la acción en casos de emergencia.

39. Si bien el desempeño relativo a las evaluaciones basadas en el Marco Integrado de Supervisión y Evaluación estuvo sujeto a limitaciones, este se complementó mediante las actividades mencionadas anteriormente, que, aunque revistieron una importancia significativa, no estaban programadas. El plan para las evaluaciones temáticas mundiales correspondientes al período 2014-2017 proporciona actualmente un marco mejor y más amplio para la planificación y gestión de las evaluaciones a nivel institucional.

VI. La función de evaluación en el UNICEF: recursos humanos y financieros

40. Para que una evaluación sea eficaz se supone que debe contar con una dotación adecuada de recursos humanos y financieros. A este respecto, en 2013 se realizaron avances positivos vinculados a la aprobación del nuevo Plan Estratégico y el presupuesto institucional para el período de 2014 a 2017. En la presente sección, se compara la información sobre los recursos humanos y financieros disponibles para la función de evaluación en 2013 con datos de referencia de una antigüedad mínima de dos años, a fin de trazar las tendencias a lo largo del tiempo.

¹⁷ E/ICEF/2013/15.

¹⁸ E/ICEF/2012/17, decisión 2012/12.

Recursos humanos

41. A diciembre de 2013, existían cargos que incluían el término “evaluación” en la denominación de sus puestos en 100 de las oficinas en los países, frente a las 95 en 2010 y las 85 en 2008. Dichos puestos también existían en las 7 oficinas regionales y en las cuatro sedes (Copenhague y Florencia añadieron recientemente puestos correspondientes a esta función). En el cuadro 6 se reflejan los cambios en el número de especialistas en evaluación de la categoría 3 o superior entre 2008 y 2013¹⁹, y, por primera vez, se incluye información sobre las categorías 1 y 2. Más del 60% del total de puestos de evaluación está ocupado por funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico.

Cuadro 6

Aumento del número de especialistas en evaluación del UNICEF en el período 2008-2011

	3/2008	12/2011	12/2013	Aumento 2011-2013
Especialistas en evaluación internacionales de la categoría 3 o superior	50	73	95	+30%
Especialistas en evaluación nacionales de la categoría 3 o superior	40	41	63	+54%
Especialistas en evaluación de la categoría 3 o superior (total)	90	114	158	+39%
Especialistas en evaluación de las categorías 1 o 2	NC	NC	90	–
Porcentaje de especialistas en evaluación en oficinas sobre el terreno	84	89	90	+1
Porcentaje de mujeres especialistas en evaluación de la categoría 3 o superior	42	44	50	+6
Porcentaje de mujeres especialistas en evaluación de las categorías 1 y 2	NC	NC	40%	–

Fuente: Datos de la División de Recursos Humanos correspondientes a diversos años.

NC = Datos no comunicados.

42. En los últimos dos años, se han intensificado las tendencias positivas que venían registrándose desde 2008. El aumento de casi un 40% de los puestos de categoría superior está contribuyendo a que el UNICEF cumpla su compromiso institucional de aumentar las competencias dedicadas a la evaluación y las oportunidades de desarrollo profesional en este ámbito. El objetivo de paridad de los géneros se ha alcanzado en los puestos de categoría superior y en el grupo de los funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico de las categorías 1 y 2.

¹⁹ La categoría 3 es la categoría mínima deseada que garantiza una amplia competencia en el ámbito de la evaluación, pero no es necesario que los puestos pertenezcan a esa categoría o a una categoría superior.

43. Se considera que la incorporación a esta función de personal de la categoría 3 o superior garantiza indirectamente la capacidad necesaria para realizar evaluaciones de calidad. Las oficinas en las que existían tales puestos aumentaron hasta la cifra de 78 en 2013, frente a las 61 de 2011 y las 53 de 2008. Este incremento representa una mejora importante. No obstante, aunque existen otras 22 oficinas que cuentan con personal especializado en evaluación de las categorías 1 y 2, cerca del 25% de las oficinas en los países carecen de personal especializado en esta función.

44. Cabe señalar que el aumento del número de puestos (en un 39%) a lo largo del bienio sobrepasa en gran medida el aumento del número de oficinas en las que existen dichos puestos (situado en el 5%). Esta disparidad se debe fundamentalmente al hecho de que las oficinas en los países más grandes están aumentando la plantilla de personal especializado en supervisión y evaluación. Esta tendencia se aprecia tanto en las oficinas más grandes (por ejemplo, la de la República Democrática del Congo, que cuenta con 5 puestos de la categoría 3 o superior) como en las oficinas de tamaño medio (por ejemplo, la de Malawi, en la que existen 2 puestos).

45. La necesidad coincidente de cubrir puestos de oficiales regionales especializados en supervisión y evaluación en tres regiones al mismo tiempo suscitó por primera vez un proceso de contratación masiva en el marco de una campaña de contratación a nivel mundial. Numerosos candidatos han sido preseleccionados para cubrir las futuras vacantes de las categorías 4 y 5, lo que ha constituido la base para la creación de un acervo de competencias que ayudará a cubrir los puestos vacantes y, por ende, a reducir el riesgo de falta de personal. Este ejercicio fue gestionado conjuntamente con la Sección de Estadística y Supervisión (actualmente denominada Sección de Datos y Análisis) para garantizar que los candidatos seleccionados pudieran ejercer tanto las funciones de supervisión como las de evaluación de manera satisfactoria.

46. Por otra parte, se cubrieron cinco puestos de evaluación de categoría 3 en el marco de la iniciativa central de talentos nuevos y emergentes. En años anteriores, los candidatos seleccionados se incorporaron como refuerzo del equipo de especialistas más jóvenes y facilitaron la cobertura de los puestos de categoría superior pendientes.

47. El UNICEF sigue supervisando el grado de dedicación a la función de evaluación. Actualmente, más del 90% de los funcionarios con responsabilidad en este ámbito desempeña una segunda función (cuadro 7). No obstante, el porcentaje de funcionarios que desempeña una tercera función profesional ha disminuido ligeramente, con lo que supuestamente se han reducido las presiones que consumían parte del tiempo y atención dedicados a las funciones de evaluación.

Cuadro 7
Combinaciones de funciones profesionales relacionadas con la
evaluación correspondientes al período 2011-2013*

<i>Número de funciones por puesto</i>	<i>Combinaciones observadas en la categoría P-3 o superior</i>	<i>Porcentaje (número) en 2011</i>	<i>Porcentaje (número) en 2013</i>	<i>Cambio registrado en el período 2011-2013</i>
1	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación 	9 (10)	9 (15)	0
2	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión y evaluación • Planificación y evaluación • Investigación y evaluación 	63 (72)	68 (106)	+5
3	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación, supervisión y evaluación • Política social, supervisión y evaluación 	28 (32)	23 (37)	-4

Fuente: Datos de la División de Recursos Humanos correspondientes a 2014.

* Para mantener la coherencia con los datos de referencia de 2011, estos datos se refieren solo a los puestos de categoría 3 o superior.

48. La capacitación y el apoyo al personal son aspectos importantes. A lo largo de 2013, se puso en marcha un programa interno de aprendizaje electrónico destinado a fortalecer la capacidad práctica de las oficinas del UNICEF en los países para gestionar las evaluaciones con eficacia. Los miembros del personal que completan el curso con resultados satisfactorios obtienen un certificado. Una vez finalizado el curso, se invita a los especialistas en supervisión y evaluación a presentar y ejecutar un plan de aplicación de los conocimientos adquiridos, con miras a obtener un certificado avanzado.

49. En 2013, el número de puestos de plantilla de la Oficina de Evaluación permaneció invariable, manteniéndose en 7 funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico (5 de la categoría P5) y 3 del Cuadro de Servicios Generales. Estos cargos centrales se complementaron con otros 3 puestos del Cuadro Orgánico y 2 puestos de personal temporario sufragados con cargo a otros recursos. Si bien el personal de categoría superior se encarga de preparar y gestionar las evaluaciones, la Oficina de Evaluación suele contratar los servicios de consultores para que las apliquen.

50. Al asignar los recursos humanos correspondientes al período 2014-2017, el UNICEF ha reconocido la necesidad de reforzar las funciones de liderazgo y administración en la Oficina de Evaluación. Aunque se trata de una dependencia pequeña, la Oficina de Evaluación debe colaborar cada vez más con la Junta Ejecutiva y participar en los principales procesos internos en la sede, así como en la facilitación y coordinación de las actividades de evaluación en todos los ámbitos de la organización. En el desempeño de sus responsabilidades relativas a la coherencia del sistema, la Oficina también se mantiene en contacto con otras oficinas de evaluación y redes profesionales, además de donantes y otros interesados. Aunque, desde hace tiempo, la asistencia a la función de liderazgo ha corrido a cargo de un Asesor Superior de la categoría P5, se han creado dos puestos de la categoría L3, con cargo a otros recursos, para mejorar esta labor de apoyo, y el puesto de Auxiliar de Presupuesto, de categoría G6, se ha pasado a la categoría G7, a fin de reconocer las nuevas responsabilidades en el marco del sistema VISION.

Recursos financieros

51. En 2013, se lograron importantes mejoras en relación con la asignación y el seguimiento de los recursos financieros destinados a la función de evaluación. La política de evaluación revisada establece un límite mínimo de gastos para esta función equivalente al 1% de los gastos de los programas. Esta disposición sustituye a la formulación más amplia y menos clara que figuraba en la política de evaluación de 2008, que proponía dedicar entre un 3% y un 5% de los gastos de los programas a los ámbitos de evaluación, estudios e investigación.

52. Cabe esperar que el requisito de financiación establecido en la política revisada contribuya a aumentar la financiación de las evaluaciones a todos los niveles. No obstante, el indicador es bastante arbitrario, dado que un 1% de los gastos de los programas representa solo una pequeña cantidad en las numerosas oficinas del UNICEF que cuentan con presupuestos reducidos, mientras que en los programas de los países muy grandes, un 1% puede llegar a constituir un porcentaje excesivamente elevado.

53. En 2013, la Junta Ejecutiva pidió al UNICEF que, al mismo tiempo que actualizaba la política de evaluación, hiciera un seguimiento de los gastos correspondientes a la función de evaluación descentralizada²⁰. El UNICEF ha respondido a esta petición rediseñando la orientación sobre la codificación tras la aprobación del Plan Estratégico. Actualmente, la evaluación está codificada como una partida de gastos discretos, y, en 2015, el UNICEF reanudará la presentación de informes sobre los gastos en este ámbito a todos los niveles.

54. En la misma decisión, la Junta Ejecutiva también solicitaba al UNICEF que asignara suficientes recursos a la Oficina de Evaluación en el presupuesto institucional para el período 2014-2017. En respuesta a esta petición, el UNICEF ha incrementado considerablemente los recursos asignados a la Oficina (cuadro 8).

Cuadro 8

Oficina de Evaluación: asignaciones con cargo al presupuesto básico

(En miles de dólares EE.UU.)

<i>Fuentes del presupuesto básico</i>	2013	2014
Presupuesto de apoyo (2013); presupuesto institucional (2014)	2 150	2 160
Recursos ordinarios	1 100	2 402*

Fuente: División de Gestión Financiera y Administrativa.

* La cifra incluye 1.975 millones de dólares de recursos ordinarios y 427 millones de dólares de presupuesto institucional para las actividades de programas que no conllevan gastos de personal.

55. La asignación de recursos ordinarios se ha duplicado y la mayoría de los nuevos fondos se destinan a las evaluaciones temáticas mundiales. La anterior falta de financiación para las evaluaciones mundiales se ha reducido a la mitad y la dependencia de otros recursos para financiar las evaluaciones ha disminuido hasta

²⁰ E/ICEF/2013/13.

un nivel asumible. En general, el riesgo asociado a la financiación de las actividades de la Oficina de Evaluación se ha reducido considerablemente.

VII. Refuerzo de la función de evaluación en el UNICEF: el vínculo regional

Introducción

56. En la presente sección, se ofrece información sobre las actividades de evaluación en las oficinas regionales, las cuales desempeñan un papel fundamental en la estructura descentralizada y en el sistema de evaluación descentralizado²¹. Actualmente existen 17 cargos que incluyen el término “evaluación” en la denominación de sus puestos en las 7 oficinas regionales, y la mitad de ellos se encuentran en las 2 oficinas de África (5 en la Oficina Regional de África Occidental y Central y 4 en la Oficina Regional para África Oriental y Meridional). Normalmente, estos cargos también tienen responsabilidades sustanciales de supervisión y planificación, si bien las Oficinas Regionales para Asia Meridional y para Asia Oriental y el Pacífico han creado puestos dedicados a la función de evaluación a tiempo completo.

57. Las oficinas regionales están adoptando medidas inteligentes para adaptar la función de evaluación a sus particularidades regionales e institucionales. En la presente sección, se explica con ejemplos concretos la razón de que la política de evaluación refleje la estructura descentralizada del UNICEF y el modo en que las oficinas regionales aprovechan la flexibilidad que ofrece esta descentralización. Las subsecciones siguientes se han organizado de acuerdo con las responsabilidades a nivel regional establecidas en la política.

Gobernanza y rendición de cuentas

58. El enfoque global de la labor de evaluación en cada región lo deciden conjuntamente la oficina regional y las oficinas en los países, en particular el Equipo Regional de Administración, con el respaldo de las reuniones técnicas de la red. Algunas regiones han establecido objetivos y responsabilidades concretos para complementar la política de evaluación mundial. En respuesta a las notables diferencias registradas en el tratamiento de esta función por parte de las oficinas en los diferentes países de la región, la estrategia de evaluación de la Oficina Regional para Asia Meridional, por ejemplo, establece responsabilidades, objetivos e indicadores en los cuatro ámbitos siguientes:

- a) Integración de la evaluación en la gestión basada en los resultados;
- b) Planificación de las evaluaciones por medio de planes integrados de supervisión y evaluación;
- c) Gestión y garantía de la calidad de las evaluaciones;
- d) Desarrollo de la capacidad nacional en materia de evaluación.

²¹ Para más información sobre la función de evaluación descentralizada, véase la política de evaluación revisada (E/ICEF/2013/14, en particular, los párrafos 38 a 60).

59. De manera similar, la Oficina Regional de África Occidental y Central ha elaborado una estrategia cuatrienal de evaluación centrada en cinco objetivos.

60. Sin embargo, la Oficina Regional para África Oriental y Meridional ha llegado a la conclusión de que basta con actuar de conformidad con el marco de la política de evaluación mundial y las directrices conexas. Tal como establece la estrategia de evaluación de la Oficina Regional para África Oriental y Meridional, los representantes de los países valoran muy positivamente la función de evaluación descentralizada, tal como se especifica en la política de evaluación, y se responsabilizan de las evaluaciones en los países, con el apoyo de la oficina regional en lo tocante a la garantía de la calidad y la asistencia técnica.

61. Los equipos de gestión regional están de acuerdo con respecto a las funciones de gobernanza y rendición de cuentas dentro de la región y, normalmente, exigen que la información clave sobre el desempeño se transmita a los administradores a distintos niveles. Por ejemplo, la Oficina Regional para el Oriente Medio y África del Norte ha elaborado su propio sistema de puntuación, que abarca una serie de elementos clave.

62. La estructura descentralizada del UNICEF admite esas variaciones, siempre que se tengan en cuenta los principios generales de la política de evaluación. Las diferencias en los niveles de recursos, las fortalezas y debilidades a escala regional y las expectativas del UNICEF y otros interesados son motivos de peso para mantener los altos niveles de flexibilidad con los que operan las oficinas regionales.

Orientación y garantía de la calidad

63. Todas las oficinas regionales hacen hincapié en su papel a la hora de prestar apoyo a las oficinas en los países para que realicen evaluaciones de calidad y de proporcionarles orientación general y procesos específicos de garantía de la calidad. Para beneficiarse de la orientación a nivel mundial, las oficinas regionales eligen entre varias opciones en tres ámbitos relacionados:

a) *Grado de actividad con respecto a la oficina en el país.* Las oficinas regionales pueden convertirse efectivamente en asociados técnicos de las oficinas en los países a la hora de elaborar sus planes de supervisión y evaluación. Para intentar mejorar la cobertura y la calidad, la Oficina Regional para Asia Oriental y el Pacífico (y, de manera similar, la Oficina Regional para Europa Central y Oriental y la Comunidad de Estados Independientes) ayuda a las oficinas en los países a elaborar sus planes integrales de supervisión y evaluación a través de los siguientes pasos:

- i) El personal de la oficina en el país elabora notas con miniconceptos para las actividades de evaluación e investigación.
- ii) La sección de supervisión y evaluación de la oficina en el país elabora un esquema de todas las propuestas.
- iii) Los administradores de categoría superior examinan las propuestas para detectar, entre otros aspectos, las lagunas de información, las duplicaciones, las sinergias que permitan aumentar la eficiencia y la cobertura y las necesidades de financiación, y establecen prioridades teniendo en cuenta el equilibrio general entre las evaluaciones, los estudios y la investigación.

iv) En el caso de las propuestas seleccionadas, se examina la calidad de la metodología.

b) *Grado de capacidad que debe movilizar la oficina regional en apoyo de las iniciativas de la oficina en el país.* Varias oficinas regionales revisan el mandato para cada una de las evaluaciones realizadas por las oficinas en los países, mientras que otras son más selectivas. En las oficinas regionales, la asistencia prestada puede sobrepasar el ámbito de la supervisión y la evaluación o centrarse en cuestiones concretas. Por ejemplo, en 2013:

i) la Oficina regional de África Occidental y Central encargó a las secciones técnicas (por ejemplo, salud, educación) y a la sección de supervisión y evaluación que revisaran todos los mandatos, los informes iniciales y los informes finales. Según se señala en la estrategia, este enfoque se apoya en la labor de todas las secciones de las oficinas en los países y las oficinas regionales, y establece un escenario adecuado para una evaluación de calidad, y sobre todo para una respuesta de la administración y una utilización coordinadas.

ii) De acuerdo con la estrategia, la Oficina Regional para Europa Central y Oriental y la Comunidad de Estados Independientes añadieron una fase de examen de la calidad para garantizar que las evaluaciones reflejasen e incorporasen adecuadamente las cuestiones relativas a los derechos humanos, la equidad y la igualdad entre los géneros.

c) *Momento en el que recurrir a la asistencia técnica externa.* Las exigencias de tiempo y los conocimientos sectoriales especializados que requiere una garantía efectiva de la calidad de un gran número de evaluaciones a nivel nacional pueden a veces desbordar los recursos de las oficinas regionales. Tras la mejor práctica iniciada por la Oficina Regional para Europa Central y Oriental y la Comunidad de Estados Independientes en 2009, son tres las regiones que contratan actualmente los servicios de una organización o un proveedor externos para examinar los mandatos y, en ocasiones, otros productos a la luz de las normas de evaluación basadas en las mejores prácticas. A veces, también se solicita a las organizaciones o los proveedores de servicios que incorporen a expertos sectoriales para realizar un examen crítico de la teoría del cambio, los objetivos de la evaluación y los enfoques analíticos. Con respecto al desarrollo de la capacidad nacional, uno de los objetivos de la estrategia de la Oficina Regional para Asia Meridional consiste en desarrollar la capacidad de los centros regionales para desempeñar esta función, a fin de reducir la dependencia de expertos de los países del Norte.

Realización de evaluaciones

64. Las oficinas regionales también realizan evaluaciones multinacionales y temáticas, y han trabajado activamente en este ámbito encargando evaluaciones sobre los siguientes temas:

a) Desarrollo de la capacidad de preparación y respuesta frente a emergencias y reducción del riesgo de desastres en la educación, así como establecimiento de alianzas para garantizar la seguridad nutricional en África (Oficina Regional para África Oriental y Meridional);

- b) Protección social, con estudios de casos en Argelia y Túnez (Oficina Regional para el Oriente Medio y África del Norte);
- c) Respuesta de emergencia nutricional en el Sahel y evaluación en tiempo real de la respuesta de emergencia en Malí (Oficina Regional de África Occidental y Central);
- d) Descentralización y nutrición (Oficina Regional para Asia Oriental y el Pacífico);
- e) Programación dirigida a los adolescentes (Oficina Regional para Asia Meridional);
- f) Reforma del sistema de atención del niño; justicia de menores; aprendizaje temprano y preparación para la escuela; inclusión de niños que no asisten a la escuela en programas de aprendizaje de calidad y tasas de mortalidad de lactantes y de niños menores de cinco años (Oficina Regional para Europa Central y Oriental y Comunidad de Estados Independientes).

65. A nivel global, estas evaluaciones representan un alto nivel de productividad, en particular teniendo en cuenta que el personal que las lleva a cabo realiza otras muchas tareas. Además, las aptitudes de las oficinas en los países y las oficinas regionales se desarrollan a la par y esta labor se está gestionando con vistas a realizar evaluaciones con un alcance y una calidad mayores que los de las evaluaciones con un ámbito más restringido. Este hecho resulta especialmente patente en el caso de Europa Central y Oriental y la Comunidad de Estados Independientes, cuya oficina regional trabaja en un entorno de países de ingresos medianos, donde las oficinas en los países suelen contar con presupuestos reducidos y una dotación limitada de personal experto en supervisión y evaluación. Los mecanismos de gobernanza para sus evaluaciones multinacionales exigen un gran rigor, dado que requieren la realización de las siguientes tareas:

- a) Verificación de que el tema en cuestión encaje en el programa regional de conocimientos y liderazgo;
- b) Aplicación, en el diseño de la evaluación, de un análisis determinante centrado en la equidad para fomentar el refuerzo de políticas y sistemas, a fin de detectar los cuellos de botella que se han eliminado y el modo en que esto se ha hecho;
- c) Programación secuencial de las evaluaciones multinacionales para aprovechar la transferencia de conocimientos y hacer un uso óptimo de los recursos de las oficinas regionales;
- d) Participación de los interesados de las oficinas en los países, las oficinas regionales y las sedes, incluida la Oficina de Evaluación;
- e) Participación de expertos externos en la revisión por pares;
- f) Utilización de modelos de revisión normalizados para examinar la calidad de los productos intermedios;
- g) Aprobación de los principales productos por parte del Comité Regional de Gestión de las Evaluaciones (presidido por el Director Regional), que solo se otorgará cuando la organización externa dictamine que su calidad es aceptable;

h) Examen de los progresos realizados en diversos ámbitos, incluidos el equipo regional de gestión y las redes regionales.

66. Los revisores externos del Sistema Mundial de Supervisión de los Informes de Evaluación siempre otorgan a las evaluaciones regionales una calificación alta. Se informa de que las respuestas de la administración y la utilización también son adecuadas. Además, las lecciones aprendidas en la gestión y el seguimiento de las evaluaciones regionales pueden aplicarse directamente a nivel nacional mediante la función de garantía de la calidad de la oficina regional.

Establecimiento de alianzas

67. Las oficinas regionales deben fomentar las alianzas ampliando los contactos, de modo que pueda beneficiarse de ellas toda la región, si bien a veces dichas alianzas pueden resultar difíciles de gestionar. Incluso las alianzas dentro del sistema de las Naciones Unidas deben promoverse con cautela, dados sus diferentes mandatos y recursos. Las alianzas en el ámbito de la evaluación no son una excepción.

68. Las alianzas entre las oficinas regionales en materia de evaluación persiguen diversos objetivos:

a) Garantía de la calidad de las evaluaciones regionales y nacionales a través de servicios externos;

b) Ejecución de iniciativas prioritarias de investigación y evaluación, como la asociación de la Oficina Regional para el Oriente Medio y África del Norte en toda la región con la Universidad de PEP-Laval (Canadá) para el análisis de la repercusión de las políticas;

c) Fortalecimiento de la capacidad de supervisión y evaluación del personal de las Naciones Unidas y sus homólogos en la ejecución de programas mediante el aprendizaje presencial y a distancia, en particular el apoyo prestado por la Oficina Regional para Asia Meridional a la capacitación de los coordinadores de supervisión y evaluación de los equipos de las Naciones Unidas en los países;

d) Fortalecimiento de la capacidad de la comunidad de evaluación en general mediante el establecimiento de redes mundiales y regionales, a menudo en coordinación con las iniciativas de las sedes, aprovechando las alianzas y redes regionales y mundiales existentes en materia de evaluación.

Desarrollo y profesionalización de la función de evaluación del UNICEF

69. Las oficinas regionales y las sedes colaboran con otros organismos para prestar asistencia a las organizaciones y redes que trabajan para fortalecer la capacidad de evaluación, entre ellas y más recientemente, EvalPartners. A la vez que la función principal de dichos órganos es respaldar la capacidad nacional en este ámbito, el personal del UNICEF también tiene acceso a los recursos de aprendizaje y capacitación. Las oficinas regionales se esfuerzan por informar al personal especializado en supervisión y evaluación sobre estas redes y recursos, alentando el

aprendizaje en línea y promoviendo la asistencia a las reuniones de las asociaciones regionales.

70. Cuando se identifican necesidades más específicas, las oficinas regionales crean soluciones personalizadas, como por ejemplo las siguientes:

a) Realizar un examen estructurado de la capacidad de la oficina en el país en materia de supervisión y evaluación durante las visitas a las misiones y, posteriormente, impartir un curso de capacitación personalizado (Oficina Regional para Asia Meridional);

b) Otorgar prioridad a la mejora de la función de supervisión y evaluación en las oficinas en los países con una gran carga de trabajo y un gran volumen de gastos. En la Oficina Regional para África Oriental y Meridional, la sección de supervisión y evaluación colaboró estrechamente con las oficinas en nueve países para fortalecer la capacidad interna en dicha materia y establecer comités de investigación y evaluación;

c) Involucrar a los funcionarios especializados en supervisión y evaluación de las oficinas en los países en la revisión por pares, como parte del sistema de garantía de la calidad dirigido por la oficina regional, incluso entrenando individualmente a los encargados de la revisión por pares y proporcionándoles información sobre el resultado de sus esfuerzos (Oficina Regional de África Occidental y Central).

d) Rediseñar el perfil de los puestos de supervisión y evaluación de las oficinas en los países para hacer frente a las necesidades cambiantes de dichas oficinas en este ámbito cuando las vacantes brinden una oportunidad de contratación de personal o de revisión de los puestos (Oficina Regional para Europa Central y Oriental y la Comunidad de Estados Independientes);

e) Impartir capacitación en toda la región y en países concretos sobre los temas que revisten importancia regional en el ámbito de la supervisión y la evaluación, como por ejemplo, la gestión de las evaluaciones centradas en la equidad (Oficina Regional de África Occidental y Central).

71. El Grupo Interinstitucional de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Evaluación en Asia y el Pacífico ha organizado en las regiones de la Oficina Regional para Asia Meridional y la Oficina Regional para Asia Oriental y el Pacífico un curso sobre la evaluación en el contexto de las Naciones Unidas. Esta iniciativa, que actualmente se encuentra en su cuarta fase, ha proporcionado capacitación sobre las evaluaciones centradas en la equidad.

Desarrollo de la capacidad nacional de evaluación

72. Las oficinas regionales emplean soluciones tanto generales como personalizadas para desarrollar la capacidad nacional de evaluación. Las soluciones generales incluyen el patrocinio de asociaciones nacionales y regionales en este ámbito, la organización de conferencias de asociaciones y el establecimiento de vínculos con las redes de evaluación mundiales²².

²² Dichas redes se han descrito en anteriores informes anuales, en particular en los de 2012 (E/ICEF/2012/13), párrafos 49 a 54, y 2013 (E/ICEF/2013/13), párrafos 66 a 74.

73. Las soluciones personalizadas suelen aplicarse a una nación o a un asociado que no logra hallar respuestas a sus problemas en las soluciones más generales. Las oficinas regionales establecen vínculos con los recursos existentes más allá de las fronteras nacionales y ofrecen asesoramiento sobre el modo de crear sistemas sostenibles para alcanzar objetivos concretos. Algunas de las iniciativas recientes son las siguientes:

a) Colaboración con la iniciativa CLEAR²³ (que presta apoyo a los centros regionales para promover el desarrollo de la capacidad en la región y proporcionar asistencia técnica en los ámbitos de la supervisión y la evaluación y la gestión del desempeño) para desarrollar las competencias de los homólogos en materia de supervisión y evaluación, en particular entre los ministerios públicos (Oficina Regional de África Occidental y Central, Oficina Regional para Asia Meridional);

b) Apoyo a las iniciativas lideradas por los gobiernos para establecer una estrategia de desarrollo de la capacidad de evaluación, también a nivel subnacional (Oficina Regional para Asia Oriental y el Pacífico, Oficina Regional para Asia Meridional);

c) Respaldo a las iniciativas orientadas a diseñar un proceso de certificación de los profesionales nacionales de la función de evaluación propiciando el contacto entre una asociación de evaluación con experiencia en este ámbito en el Canadá y una ambiciosa asociación nacional en Tailandia (Oficina Regional para Asia Oriental y el Pacífico);

d) Emparejamiento de los evaluadores nacionales con evaluadores internacionales con experiencia para crear un equipo de evaluadores nacionales (Oficina Regional de África Occidental y Central).

Resumen

74. La diversidad de los enfoques y, en particular, de los temas considerados importantes también brinda una oportunidad de intercambio entre las regiones. Esto ya se refleja, por ejemplo, en la utilización cada vez más frecuente de proveedores externos de servicios de garantía de la calidad. La reunión anual del personal superior encargado de la función de supervisión y evaluación ofrece otra oportunidad de intercambiar experiencias y conocimientos.

75. Dadas las limitaciones de personal y presupuesto, el alcance y la complejidad de las iniciativas de evaluación lideradas por las oficinas regionales resulta impresionante. No obstante, la estructura descentralizada del UNICEF (que cuenta con el apoyo de las sedes y de una política institucional de orientación) sigue siendo adecuada para generar, difundir y utilizar prácticas de evaluación eficaces a nivel regional.

²³ Centros Regionales para el Aprendizaje sobre Evaluación y Resultados.

VIII. Conclusión: desafíos y perspectivas de la función de evaluación en el UNICEF

76. En el presente informe se han ofrecido datos que demuestran la continua mejora de la función de evaluación en el UNICEF, incluido el papel que desempeña en la promoción de la armonización de las cuestiones relacionadas con esta función en todo el sistema de las Naciones Unidas y en el programa más amplio en torno al desarrollo de la capacidad nacional de evaluación. En el informe también se ha señalado que la aplicación eficaz de la política de evaluación revisada será fundamental para mantener el impulso hacia la excelencia en las evaluaciones a todos los niveles.

77. El Plan Estratégico ofrece orientación para todas las actividades del UNICEF, y la evaluación no constituye una excepción al respecto. El principal desafío durante los próximos cuatro años para la función de evaluación en todos los ámbitos de la organización consistirá en realizar una contribución significativa para seguir mejorando el desempeño de la labor del UNICEF y de sus asociados, a fin de responder a los futuros desafíos y contribuir a crear un mundo mejor para los niños en todo el planeta.

IX. Proyecto de decisión

La Junta Ejecutiva,

1. *Toma nota* del informe anual sobre la función de evaluación y las principales evaluaciones realizadas en el UNICEF ([E/ICEF/2014/12](#)) y del documento que lo acompaña en el que se ofrece una perspectiva de la administración sobre las cuestiones planteadas en el informe;

2. *Reafirma* el papel central desempeñado por la función de evaluación del UNICEF y la importancia de los principios que figuran en su política de evaluación revisada ([E/ICEF/2013/14](#));

3. *Acoge con satisfacción* los datos presentados en el informe acerca del continuo fortalecimiento de la función de evaluación e *invita* al UNICEF a seguir aplicando de manera sistemática la política de evaluación revisada;

4. *Toma nota* de los indicadores clave del desempeño mediante los que se realiza el seguimiento de la eficacia del sistema de evaluación y de los datos administrativos relativos a los recursos humanos y financieros;

5. *Observa* la contribución efectiva de las oficinas regionales dentro del sistema de evaluación altamente descentralizado del UNICEF;

6. *Solicita* al UNICEF que informe en 2015 sobre las medidas adoptadas para aplicar la política de evaluación revisada y sobre la aplicación del Plan Evaluaciones Temáticas Mundiales para 2014-2017.

Anexo

Evaluaciones temáticas mundiales Progresos realizados en la aplicación del Marco Integrado de Supervisión y Evaluación para el período 2012-2013

(Situación a 27 de enero de 2014)

<i>Título de la evaluación mundial</i>	<i>Situación</i>	<i>Observaciones</i>
1. Encuestas a base de indicadores múltiples	Aplicación	Conclusión prevista en marzo de 2014
2. Evaluación formativa de los sistemas MoRES	Aplicación	Conclusión prevista en marzo de 2014
3. Papel del organismo principal del grupo en la acción humanitaria	Concluida	
4. Protección de los niños en situaciones de emergencia	Concluida	
5. Enfoques comunitarios de saneamiento integral	Aplicación	Conclusión prevista en febrero de 2014
6. Sistemas de preparación para situaciones de emergencia	Aplicación	Conclusión prevista en febrero de 2014
7. Labor previa en el sector de la educación	Aplicación	Conclusión prevista en marzo de 2014
8. Violencia contra los niños	Aplicación	Conclusión prevista en noviembre de 2014
9. Prevención del retraso en el crecimiento	Reprogramada	Reprogramada para 2015 Más: síntesis de los datos disponibles actualmente de las evaluaciones en el ámbito de la nutrición: mayo de 2014
10. Protección social	Reprogramada	Reprogramada para 2015
11. Promoción y cambio normativo	Reprogramada	Reprogramada para 2014
12. Aplicación de la gestión basada en los resultados	Reemplazada	Evaluabilidad del Plan Estratégico considerada más urgente.
13. Comunicación para el desarrollo	Reprogramada	Reprogramada para 2014
14. Desarrollo de la capacidad nacional	Reprogramada	Reprogramada para 2015
<i>Aplicación:</i>	<i>Labor en curso; análisis en proceso</i>	
<i>Concluida:</i>	<i>Informe final entregado; difusión en curso</i>	
<i>Reprogramada:</i>	<i>Programada para una fecha posterior</i>	
<i>Reemplazada:</i>	<i>Importancia original modificada por prioridad más alta</i>	